

5

Mayor efectividad de la Junta Directiva

5.1 Formar comisiones

El propósito principal de las reuniones de la Junta Directiva (JD) es tomar decisiones. Las mejores decisiones se toman cuando las personas se han informado bien en cuanto a todas las posibilidades. A veces esta información la pueden proveer otros, como el director ejecutivo. Sin embargo, a veces es necesario que los mismos miembros de la JD reúnan esta información.

Para facilitar este proceso, puede ser de gran ayuda armar comisiones dentro de la JD. Estas comisiones están integradas por miembros de la JD y a veces por otras personas adicionales que no forman parte de la JD, y tienen el fin de estudiar temas importantes en profundidad. La comisión presentará entonces opciones a la comisión principal para tomar una decisión. En algunos casos quizás corresponda delegar la responsabilidad de tomar decisiones a la comisión. Es importante armar comisiones con moderación para no desperdiciar el tiempo de los miembros de la JD y no retrasar el trabajo de la JD.

Hay varios tipos de comisiones. Algunas son comisiones permanentes que se reúnen regularmente. A menudo éstas tienen una función especial de monitoreo. Algunas comisiones entran en acción sólo cuando es necesario. Otras se arman para un propósito excepcional y específico y cuando la tarea se completa, se disuelven. Estas se denominan comisiones ad hoc.

Algunos tipos de comisiones pueden ser las siguientes:

- **Comisión de finanzas**, que se reúne regularmente. Supervisa la situación financiera de la organización y asesora a la JD sobre temas de presupuesto y finanzas.
- **Comisión nominadora**, que entra en acción cuando hay que convocar miembros nuevos para la JD.
- **Subcomisiones**. Estas comisiones tienen una función muy específica y rinden informe a una de las comisiones de la JD. Por ejemplo, puede haber una comisión de auditoría que rinde informe a la comisión de finanzas.
- **Comisiones ad hoc**. Por ejemplo, a medida que crece una organización, quizás haya la necesidad de instalaciones más amplias. Una comisión ad hoc podría armarse para estudiar si es mejor ampliar las oficinas actuales o construir, alquilar o comprar oficinas nuevas. La comisión supervisaría el tema y se disolvería una vez que la organización tuviera oficinas nuevas.

Algunas comisiones directivas tienen una comisión ejecutiva. Ésta está formada por personas con funciones vitales de la JD – por lo general el presidente, secretario y tesorero. La comisión ejecutiva actúa en nombre de la JD cuando surgen temas entre reuniones que deben resolverse con urgencia. Esto ahorra tiempo ya que permite que se tomen decisiones rápidamente en vez de esperar hasta la próxima reunión de la JD que se ha fijado. Sin embargo, puede contribuir a que los miembros de la JD y otros no conciban a la JD como un cuerpo unido que toma

decisiones. Puede verse como algo injusto esperar que la comisión ejecutiva tome decisiones sin beneficiarse del conocimiento y la sabiduría de los demás miembros de la JD. También puede ser injusto esperar que los demás miembros de la JD acepten las decisiones tomadas por la comisión ejecutiva cuando legalmente son todos responsables legal y moralmente del bienestar de la organización. Si la JD decide tener una comisión ejecutiva, debe considerar cuidadosamente el alcance de su autoridad y llegar a un acuerdo.

Cada organización es única. Por lo tanto, es posible que las estructuras de gobierno que son adecuadas para una organización no necesariamente lo sean para otra. Algunas organizaciones necesitarán más comisiones que otras, dependiendo de su tamaño y su misión.

Cómo decidir qué comisiones son las adecuadas

Éstas son algunas preguntas importantes para plantear con el fin de decidir qué comisiones son las adecuadas:

- ¿La comisión agrega valor al desempeñar una función especializada que la JD no puede cumplir por sí sola?
- ¿La comisión agrega valor al investigar temas específicos y presentar opciones ante la JD?
- ¿La comisión evita la gestión o la presión al personal de la organización con consejos?

REFLEXIÓN

- ¿Qué comisiones existen en nuestra organización? Si ninguna, ¿sería útil establecer algunas? ¿Cuáles serían? Si ya tenemos comisiones, ¿son adecuadas?

¿Quiénes deberían estar en las comisiones?

Todos los miembros deberán estar en por lo menos una comisión. Esto los ayuda a mantenerse involucrados en lo que está haciendo la organización. Sin embargo, ningún miembro deberá integrar más de dos comisiones. Es importante no sobrecargar a los miembros de la JD, quienes a menudo trabajan a tiempo completo en otro lado además de ser voluntarios en la JD. El presidente de la JD es la excepción, ya que puede integrar todas las comisiones. Sin embargo, por lo general el presidente de la JD no presidirá ninguna de estas comisiones.

Podrán invitarse a integrar una comisión a personas que no son miembros de la JD. Estas personas se convocan porque tienen conocimiento en un área y pueden dar asesoramiento. Estas personas podrían incluir al director ejecutivo, personal directivo de la organización, miembros de la organización y otros expertos. Por ejemplo, una comisión nominadora podría formarse con dos miembros de la JD y algunos miembros de la organización. Esto anima a la JD a escuchar a los miembros de la organización. Los miembros de la JD que forman parte de la comisión nominadora pueden proveer perspectivas útiles en cuanto al tipo de persona que sería bueno tener como miembro de la JD.

Los miembros de las comisiones los selecciona el presidente de la JD en consulta con la JD y el director ejecutivo. Deben seleccionarse con cuidado, considerando su posible aporte a la comisión, especialmente en términos de sus trasfondos y su experiencia. Es posible que algunas comisiones requieran de sus miembros más tiempo que otras.

Cada comisión deberá tener un presidente y un secretario. Por lo general el tesorero de la JD preside la comisión de finanzas y el vicepresidente preside la comisión nominadora. El presidente de cada comisión tiene la responsabilidad de monitorear el trabajo que hacen los miembros de las comisiones y asegurarse de que las tareas que fija la JD se cumplan puntualmente.

REFLEXIÓN

- En nuestras comisiones, ¿hay un buen equilibrio entre miembros de la JD y personas que no son miembros?

Funciones de los miembros de las comisiones

Las comisiones trabajan bajo la autoridad de la JD. No tienen poder de decisión a menos que la JD les delegue autoridad. No deben considerarse como fines en sí mismas sino como una manera en que la JD puede cumplir con su función. Las funciones principales de las comisiones son:

- estudiar a fondo un tema
- identificar puntos clave y conclusiones
- informar a la JD con una lista de opciones para consideración de la JD, o tomar decisiones ellas mismas, si es que les ha sido delegada esa autoridad.

Las comisiones específicas cumplen funciones específicas. Por ejemplo, la comisión de finanzas supervisa los aspectos financieros de la organización. Esto involucra, entre otras cosas, estudiar las finanzas de la organización a intervalos regulares, preparando resúmenes financieros para cada reunión de la JD y ayudando con el informe anual de la organización. La comisión de finanzas deberá revisar el uso que hace la organización de los fondos, los bienes y otros recursos, y proveer asesoramiento a la JD.

Es importante escribir una descripción para cada comisión, que especifique su autoridad y responsabilidad. También puede ser útil desarrollar un plan de trabajo que especifique en qué momento del año se requerirán aportes a la JD. También se podrían documentar los sistemas y procesos para guiar a las comisiones y permitir que miembros nuevos entiendan enseguida cómo funciona la JD. Por ejemplo, una comisión nominadora podría tener directrices sobre criterios para incorporar candidatos, en qué orden deberán realizarse diferentes actividades, quiénes son las personas interesadas, etc. La JD deberá revisar cada año o dos años todos estos documentos relacionados a las comisiones.

Una descripción típica de una comisión es la siguiente:

- **Nombre** de la comisión.
- **Propósito** de la comisión.
- **Responsabilidades específicas**.
- **Reuniones** – con cuánta regularidad se realizarán, y, si corresponde, qué es lo que se discutirá.
- **Presidente** – quién presidirá la comisión y quién presidirá en su ausencia.
- **Secretario** – quién notificará a todos acerca de las reuniones y quién tomará actas.
- **Quórum** – cuántos miembros de las comisiones deberán asistir a las reuniones para que tengan validez. Se podría especificar la presencia de ciertos miembros, como por ejemplo de un miembro de la JD.
- **Autoridad** – qué autoridad le ha delegado la JD.
- **Membresía** – qué tipo de personas deberán estar representadas en la comisión, como por ejemplo expertos que no son de la JD, el presidente de la JD, el director ejecutivo.
- **Períodos de servicio** – por cuánto tiempo servirán los miembros en las comisiones y cuántas veces podrán renovar su membresía.

REFLEXIÓN

- ¿Tenemos descripciones claras para cada comisión? Si no, ¿qué deberían incluir estas descripciones?
- ¿Qué sistemas y procesos necesitan documentarse?

5.2 Armar una agenda para la reunión

Una agenda es una lista de puntos que se discutirán en una reunión. Es muy útil seguir esta guía durante la reunión para asegurarse de que nada importante quede excluido. También es una herramienta útil para los miembros de la Junta Directiva (JD) antes de la reunión. Los ayudará a prepararse mentalmente y en oración.

La agenda es responsabilidad del presidente. La agenda para una reunión de la JD deberá incluir sólo puntos que estén listos para la toma de decisión, así la reunión es más productiva. Para las reuniones de las comisiones, la agenda puede incluir más tiempo para el debate. El secretario deberá circular la agenda una semana antes de la reunión.

Hay algunos puntos que deberán incluirse en la agenda de todas las reuniones de la JD. Por ejemplo:

- Título de la reunión.
- Fecha, hora y lugar de la reunión.
- Oración para iniciar la reunión.
- Repaso y aprobación de las actas de la reunión anterior.
- Verificación del quórum – esto significa asegurar que haya suficientes personas presentes en la reunión para tomar una decisión, según el manual de la JD de la organización. Si no hay suficientes personas, la reunión deberá posponerse. Para evitar el desperdicio de dinero y tiempo, debe animarse a los miembros de la JD a enviar al presidente o al secretario una disculpa con antelación si es que no pueden estar presentes.

- Repaso del informe financiero. El informe deberá circularse antes de la reunión. El tesorero o director financiero deberá presentar sólo los puntos principales. Cualquier cuestión financiera importante deberá discutirse.
- Informe del director ejecutivo. El informe deberá circularse antes de la reunión. En la reunión, el director ejecutivo deberá presentar sólo los puntos principales y dar un tiempo para preguntas.
- Informes de las comisiones. Este es el momento en que las comisiones deberán informar a la JD y pedir consejo o la toma de decisiones cuando sea necesario.
- La parte más importante de la reunión – temas que requieren una decisión. Éstas pueden ser propuestas nuevas o propuestas de la reunión anterior que aún requieren una decisión.
- Lectura de correspondencia.
- Cualquier otro tema (a veces denominado ‘foro abierto’). Esto da a los miembros de la JD la oportunidad de presentar cualquier tema que haya surgido después de fijarse la agenda y que no puede esperar a una próxima reunión. Este punto también puede usarse para compartir temas que no requieren discusión. Para que haya suficiente tiempo para tratar estos temas, es importante que los miembros sugieran los puntos del foro abierto al presidente al principio de la reunión.
- Es importante incluir descansos de cinco minutos en la agenda cada hora para que las personas coman o tomen algo, usen el baño o hagan alguna llamada telefónica. Esto afectará en gran manera la capacidad de concentración de los miembros. Evitará que las personas abandonen la reunión en medio de un debate, lo cual distrae a otros miembros y significa que podrían perder alguna información importante o la oportunidad de hacer un aporte a la discusión.
- Acuerdo en cuanto a la fecha, la hora y el lugar de la próxima reunión.
- Oración para cerrar la reunión.

El presidente deberá cerciorarse de que la reunión siga de cerca la agenda. Puede ser útil que el presidente calcule el tiempo que llevará cada punto y trate de atenerse a ese horario. Esto garantizará que la reunión termine a tiempo y que las personas tengan energía y capacidad de concentración. Al iniciar la discusión de un tema puede ayudar a la concentración de las personas que el presidente les comunique cuánto tiempo va a dedicarse a ese punto.

REFLEXIÓN

- ¿De qué manera podríamos mejorar nuestras agendas para que sean más útiles?

5.3 Coordinar la reunión

Requiere una gran habilidad presidir una reunión. Las personas a menudo tienen una idea incorrecta de la función del presidente. En un extremo, el presidente podría ser más autoritario de lo que él o ella debería ser. Por ejemplo, el presidente podría ser la persona que tiene la última palabra en cada discusión. El presidente podría ampliar su responsabilidad y abusar su poder de manera que ejerce influencia sobre la toma de decisiones. El presidente podría tratar de imponer sus ideas sobre otros miembros de la Junta Directiva (JD). En el otro extremo, un presidente, en un esfuerzo por servir a los otros miembros de la JD, quizás quiera dar a todos la oportunidad de compartir sus puntos de vista y debatir cada tema de la reunión, haciendo que dure por horas y que no necesariamente concluya en la toma de decisiones. Es posible que el presidente no haga ningún aporte personal en absoluto a la discusión.



Un buen presidente encontrará el equilibrio adecuado. Es posible fijar límites de tiempo en los debates y asegurarse de que los aportes de los participantes sean breves, y al mismo tiempo ser un buen siervo. También es posible usar el poder de uno de manera positiva – para ayudar a la JD a trabajar en equipo, con responsabilidad compartida por las decisiones que se toman.

Una habilidad fundamental para presidir una reunión es la capacidad de facilitar una discusión. El presidente deberá evitar tomar la postura de enseñar a la JD o decirle a la JD qué decisiones se tomarán. Esto no significa que el presidente no exprese su opinión durante la discusión, pero deberá hacerlo de manera tal que los miembros no perciban su aporte como superior sino igual al de los demás miembros. Un buen presidente:

- ayuda a extraer ideas de las personas, ya que todas tienen conocimiento e ideas valiosas para compartir
- incentiva a los miembros de la JD y los ayuda a sentirse valorados
- marca los tiempos y comunica claramente a los miembros de la JD cuánto tiempo se dedicará a un tema en particular antes de iniciar la discusión
- debe mantener el enfoque de la discusión y apuntar a la toma de decisiones
- debe mantener orden en la reunión y encarar el conflicto de manera adecuada
- debe ser claro. Por ejemplo, el presidente deberá hacer una síntesis de la discusión antes de que se tome una decisión y expresar claramente el tema o la propuesta que votarán los miembros.

El presidente no debe mantener una postura neutral durante las discusiones porque su primera responsabilidad es como miembro y su segunda es como presidente. Sin embargo, es importante que el presidente deje en claro que su aporte a la discusión es su opinión personal como miembro de la JD. Una vez que el presidente ha hecho su aporte, deberá permitir que las demás personas participen. Debe evitar el abuso de su poder como facilitador y no dominar la discusión para defender su punto de vista.

Cómo enfrentar los desafíos que se le presentan al presidente

Manejo de conflicto

- Reconozca el conflicto.
- Trate de establecer la causa del conflicto.
- Guíe al grupo a una situación de respeto mutuo.
- Si el conflicto no tiene que ver con el tema de la discusión, anime a los involucrados a resolver su desacuerdo después de la reunión.

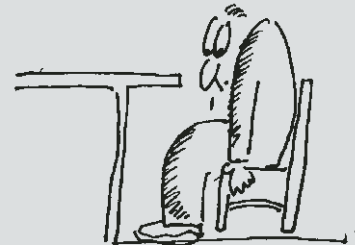


Manejo de personas dominantes

- Refuerce conductas alternativas.
- Pida a las personas que alcen la mano para participar.
- Limite el número de veces que cada persona puede participar en la discusión.

Trabajo con personas tímidas

- Anímelas individualmente, dentro y fuera de la reunión.
- Trate de descubrir la razón por la cual no están participando más en las discusiones. Note que los miembros nuevos de la JD pueden mantenerse callados en las dos primeras reuniones mientras ven cómo se hacen las cosas, conocen más a las personas, entienden su función y desarrollan confianza. Por otro lado, es posible que algunos miembros no participen porque piensan que no se respetarán sus puntos de vista. El presidente quizás tenga entonces que hablar con miembros específicos de la JD que muestran una falta de respeto, o a toda la JD, para recordarles las reglas que deben seguirse en un debate.
- Invite a las personas por nombre a compartir su punto de vista.



Adaptado del *Manual de Capacitación de Facilitadores* (2004) Tearfund

Una vez que se ha tomado una decisión, el presidente debe asegurarse que se elija a alguien para llevar adelante la acción.

Puede ser útil tener una sesión para evaluar a la JD una vez al año. Esto permitirá que los miembros de la JD reflexionen acerca del funcionamiento de la JD. El presidente deberá asegurar que se trabajen las áreas débiles. Esto puede significar que el presidente tenga que hacer cambios en la manera que él o ella desempeña su función. Algunas preguntas clave son:

- ¿La JD funciona bien? ¿En qué áreas no funciona bien la JD?
- ¿Trabajamos bien como equipo?
- ¿Son productivas nuestras reuniones? ¿Cómo podemos hacer un mejor uso del tiempo?
- ¿Pasamos demasiado tiempo debatiendo temas?
- ¿Todos participan en las discusiones? ¿De qué manera podrían animarse a las personas más calladas a hablar más y a las personas dominantes a hablar menos?
- ¿Todos prestan atención a las opiniones de los demás? ¿De qué manera podemos animarnos más unos a otros a prestarnos más atención?
- ¿Debatimos demasiados temas en cada reunión?
- ¿El contenido de las reuniones es siempre sobre los asuntos de la JD o hay temas que no son pertinentes a la JD?
- ¿Tomamos decisiones? Si no, ¿de qué manera podemos mejorar nuestra toma de decisiones?
- ¿Los miembros de la JD votan como desean o se sienten presionados por otros para votar en un sentido específico?

El presidente debe saber que algunos miembros de la JD quizás no entiendan algunos de los temas que discute la JD pero tienen temor de reconocerlo. El presidente deberá por lo tanto incentivar un ambiente de apertura y de respeto mutuo. El presidente puede hacer esto de la siguiente forma:

- servir como ejemplo y admitir cuando no entiende determinado tema
- pedirle a las personas que expliquen sus presentaciones y comentarios con mayor claridad si piensa que algunas personas presentes no han entendido
- animar a los miembros de la JD a no usar terminología muy rebuscada
- recordar a la JD que los miembros tienen diferentes niveles de comprensión de temas específicos
- preguntarle individualmente a los miembros en encuentros personales si comprenden todo lo que debate la JD.

REFLEXIÓN

- ¿El presidente facilita bien nuestras reuniones? ¿De qué manera se podrían mejorar?
- ¿Al presidente le resulta difícil presidir nuestras reuniones? ¿Por qué?

5.4 Tomar actas

El secretario de la Junta Directiva (JD) tiene la responsabilidad de tomar notas escritas de las reuniones de la JD. Estas notas se llaman actas. Existen varias razones por las cuales tomar actas:

- A menudo son un requisito legal para las organizaciones registradas. Cualquier acción que toma la JD que no está registrada en las actas no es una acción legal.
- Son un registro de las decisiones que ha tomado la JD.
- Sirven de memoria para los miembros acerca de lo que se discutió la reunión anterior y los prepara para su reunión siguiente.
- Son una herramienta útil de rendición de cuentas para miembros que prometen realizar una tarea.



Con frecuencia las actas son demasiado detalladas. Gran parte de la información registrada no es necesaria. Esto significa que el secretario está desperdiciando tiempo y esfuerzo tomando nota de diferentes puntos en vez de estar participando más en las discusiones. Actas detalladas también hacen más difícil que los miembros de la JD encuentren las acciones que se han acordado. Aquí hay algunas directrices para ayudar a los secretarios a tomar buenas actas:

- Primero, anote el título de la reunión, el lugar, la fecha y la hora.
- Anote las personas presentes en la reunión y las ausentes. También anote los nombres de las visitas que hayan venido. Si sólo participan en parte de la reunión, marque los temas de la agenda durante los cuales están presente.
- Anote el tema de discusión, las decisiones que se han tomado y las acciones que se llevarán a cabo. No anote todo lo que dice cada uno durante el transcurso de la discusión. No hay ninguna necesidad de incluir nombres a menos que sean importantes para el tema de debate. Imagine a alguien que no ha podido estar en una reunión. ¿Las actas le darán una comprensión adecuada de los resultados de la reunión?
- Asegúrese de que las actas sean correctas. Incluya sólo los hechos. Asegúrese de que las acciones acordadas están expresadas lo más cerca posible a lo que se dijo, para evitar confusiones.
- Numere cada tema según el número en la agenda. Puede ser útil poner los temas de la agenda en una tabla, con una fila por tema y tres columnas: una para el número del tema, la segunda para notas, decisión o acción y la tercera para la persona que será responsable de llevar a cabo la acción.
- Asegúrese de que cualquier documentación adicional, como informes, planes y presupuestos que se hayan circulado antes de la reunión y usado como base de la discusión, se incluyan como anexo, con una referencia clara en las actas.

- Pase en limpio las actas lo más pronto posible después de la reunión, revíselas con el presidente, y dentro de la semana circúlelas a todos los participantes de la reunión así como también a los miembros que estuvieron ausentes.
- Asegúrese de que se incluya una breve revisión de las actas como punto de la agenda de la próxima reunión para garantizar que sean una representación correcta de la reunión. En la siguiente reunión el presidente y el secretario deberán firmarlas.
- Conserve las actas en un lugar seguro, junto con el resto de la documentación. Guarde las actas en el disco duro de una computadora y en un CD Rom o diskette. Guarde copias impresas en un archivo y consérvelas en un lugar seguro. Es posible que en una auditoría futura sea necesario mostrarlas.

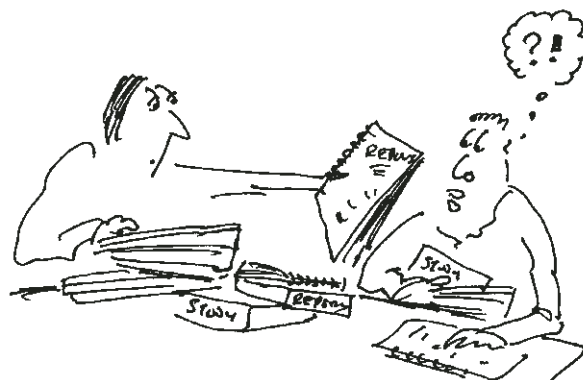
REFLEXIÓN

- ¿Tomamos actas en cada reunión? ¿De qué manera podríamos mejorar la manera en que tomamos actas y las guardamos?

5.5 Compartir información²

Si queremos definir estrategias y tomar buenas decisiones, es importante que tengamos acceso a buena información. Esta información podrían proveerla o recopilarla las siguientes personas:

- los miembros de la Junta Directiva (JD)
- las comisiones
- los miembros del personal a través del director ejecutivo.



El problema para algunas comisiones directivas es que no tienen suficiente información. Por otro lado, algunas comisiones se quejan de que tienen mucha información, pero mucha de ella no es pertinente, es demasiado detallada o lleva demasiado tiempo leerla.

Hay tres tipos de información:

INFORMACIÓN PARA LA TOMA DE DECISIONES – información que se necesita para que los miembros de la JD tomen buenas decisiones.

INFORMACIÓN DE MONITOREO, como informes sobre el progreso hacia el logro de objetivos o información para evaluar el trabajo del director ejecutivo.

INFORMACIÓN SECUNDARIA – información que es de interés para los miembros de la JD pero sobre la cual no hay necesidad de actuar, como por ejemplo información que surge de las reuniones de comisiones.

² Se utilizan ideas de la página web de Boardsource.org

La información debe ser:

ACTUALIZADA No tiene ningún sentido tener información después del momento en que se la necesita. La información debe estar al día.

CLARA Si la información es técnica, debe estar bien explicada, para que la entiendan todos los miembros de la JD.

CONCISA Si los documentos son demasiado largos, las personas no los leerán. Presente los datos concretos y provea explicaciones simples y sin rodeos. Algunos tipos de información pueden presentarse en forma de gráficos, lo cual ahorra espacio y ayuda a los miembros de la JD a entender relaciones y a involucrarse más en el tema.

PERTINENTE Sólo incluya información que la JD necesita saber.

DE BUENA CALIDAD Asegúrese de que los datos, y en especial las estadísticas, estén basados en evidencia confiable. Trate de incluir diferentes puntos de vista. Los miembros de la JD deben leer informes críticamente, tratando de 'leer entre líneas'.

Puede ser de ayuda que la JD se ponga de acuerdo en un cronograma de información que detalle qué información se requiere y cuándo. Este cronograma deberá compartirse con las personas que se espera provean la información. El cronograma podría diagramarse como la tabla de la página 76. Cada año podría copiarse el cronograma e insertarse las fechas correspondientes. Esta tabla muestra las fechas para cuando debe presentarse la información a la JD, fechas para cuando la información debe circularse y fechas límite para información que debe desarrollar la JD. La información por lo general la circula el secretario a los miembros de la JD después de consultar con el presidente.

REFLEXIÓN

- ¿Qué tipos de información utilizamos?
- ¿Tenemos demasiada información o no tenemos suficiente?
- ¿La información que tenemos es actual, clara, concisa, pertinente y de buena calidad?
- ¿De qué manera podemos mejorar nuestra información?
- ¿Sería de ayuda mantener un cronograma de información?

EJEMPLO de cronograma de información

TIPO DE INFORMACIÓN	DESCRIPCIÓN	PERSONA RESPONSABLE DE PREPARAR LA INFORMACIÓN	A QUIÉN DEBE ENVIARSE LA INFORMACIÓN	FECHA:														
				E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D			
Reuniones de la JD				REUNIONES DE LA JD														
				2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1
Agenda	Circular por lo menos dos semanas antes de cada reunión de la JD	Secretario y presidente	A miembros de la JD y al director ejecutivo		19			18					17				10	
Información sobre temas de discusión	Circular por lo menos dos semanas antes de cada reunión de la JD	Varios, según el tema	A miembros de la JD		19			18					17				10	
Información financiera	Circular por lo menos dos semanas antes de cada reunión de la JD	Tesorero con director de finanzas	A miembros de la JD		19			18					17				10	
Informe del director ejecutivo	Circular por lo menos dos semanas antes de cada reunión de la JD	Director ejecutivo	A miembros de la JD		19			18					17				10	
Informes de comisiones	Circular por lo menos dos semanas antes de cada reunión de la JD	Miembros que presiden las comisiones	A miembros de la JD		19			18					17				10	
Presupuesto anual	Circular por lo menos dos semanas antes de la reunión de la JD en que será aprobado	Tesorero	A miembros de la JD														10	
Informe auditado	Circular por lo menos dos semanas antes de la reunión de la JD correspondiente	Audidores independientes	A miembros de la JD					18										
Plan estratégico	Revisar anualmente	JD	Al director ejecutivo										17					
Actas	Circular dentro de la primera semana después de la reunión previa de la JD	Secretario	A miembros de la JD y al director ejecutivo	8					9								8	
Aviso de próxima reunión	Circular dentro de la primera semana después de la reunión previa de la JD	Secretario	A miembros de la JD y al director ejecutivo	8					9								8	

Monitoreo de información												
Informe financiero	Mensualmente – cubre el mes anterior	Tesorero junto con director de finanzas	A miembros de la JD y al director ejecutivo	31	28	30	30	31	31	29	31	24
Informe financiero	Trimestralmente – cubre los tres últimos meses	Tesorero junto con director de finanzas	A miembros de la JD y al director ejecutivo					9			9	5
Informe del DE	Mensualmente – resume las actividades y novedades principales	Director ejecutivo	A miembros de la JD	5	5	5	5	4	5	5	6	5
Artículos publicados acerca de la organización	Mensualmente, si corresponde	Secretario	A miembros de la JD y al director ejecutivo	1	1	1	2	1	1	2	1	3
Otros												
Informe anual	Anualmente	Miembros de la JD y director ejecutivo	Al personal, donantes, beneficiarios, otros							29		
Contenido actualizado para el manual de la JD	Anualmente	Secretario	A miembros de la JD				30					

Cómo completar el cronograma de información

REUNIONES DE LA JD

Primero, anotar la fecha de cada reunión de la JD en la primera línea gris que dice 'Reuniones de la JD'. En el ejemplo anterior, las reuniones de la JD en el 2007 serán el 2 de enero, 2 de abril, 2 de julio y 1 de octubre. También habrá una reunión de la JD al principio de enero del año siguiente, así que el cronograma deberá tomar esto en cuenta para circular la información antes de esa reunión. En diciembre es importante tomar en cuenta las celebraciones de fin de año. Por eso es que, en el ejemplo anterior, para asegurarse de que todos los miembros de la JD reciban la información, se circulará unas semanas antes de navidad (10 de diciembre).

Luego, para cada tipo de información (filas blancas), usar la descripción para calcular cuándo deberá circularse la información correspondiente. Es muy útil consultar un calendario. Anotar la fecha en la columna del mes que corresponda.

INFORMACIÓN DE MONITOREO / OTROS

Para cada clase de información, utilizar la descripción para calcular cuándo deberá circularse la información correspondiente. Para la información de monitoreo, dejar pasar unos días después de la finalización del período a informar para que puedan escribirse los informes. En el caso de los informes financieros, dejar pasar un mes completo, ya que puede demorarse el procesamiento de ingresos y pagos. En el ejemplo anterior, se espera que el informe financiero de diciembre 2006 se presente el 31 de enero del 2007, y así sucesivamente. El informe financiero trimestral para enero a marzo debe presentarse el 9 de mayo. Esto se debe a que el informe financiero para marzo debe presentarse al final de abril, y el tesorero y el director de finanzas necesitan unos días para armar el informe trimestral.

5.6 Tomar decisiones

ESTUDIO BÍBLICO

La unidad

Para que la Junta Directiva (JD) tome buenas decisiones, es necesario que los miembros de la JD realicen un buen trabajo conjunto. Es importante trabajar bien en equipo.

- Leamos 1 Corintios 12:12-27
 - *¿A qué se refiere la palabra 'cuerpo'?*
 - *¿De qué cuerpo son parte los cristianos?*
 - *Observemos los versículos 15-16 y 21. ¿Por qué necesitamos el uno del otro en el cuerpo de Cristo?*
 - *Observemos los versículos 17-20. ¿Por qué somos diferentes?*
 - *Observemos los versículos 22-26. ¿Cómo deben ser las relaciones entre nosotros?*
 - *¿Las personas de nuestra organización se sienten necesarias?*
 - *¿Se reconocen las virtudes diferentes de cada uno?*
 - *¿De qué manera podemos incentivar un buen trabajo en equipo?*
- Leamos Romanos 15:5-6
 - *¿De qué manera podría ayudarnos la reflexión sobre estos versículos en momentos de conflicto dentro de nuestra organización o dentro de nuestra JD?*

El propósito de las reuniones de la Junta Directiva (JD) es reunir a los miembros de la JD para tomar decisiones. Las mejores decisiones se toman cuando las personas tienen acceso a información sólida en base a la cual pueden tomar decisiones. Es por lo tanto importante que toda la información de fondo que sea necesaria se reúna y se circule entre los miembros de la JD antes de la reunión. A los miembros se les deberá dar por lo menos dos semanas para leer la información antes de reunirse para debatirla y tomar una decisión. La agenda deberá especificar claramente el tema sobre el cual debe tomarse una decisión. Esto ahorra tiempo en las reuniones y las hace más eficientes y productivas.

Otro ingrediente fundamental para tomar una buena decisión es la interacción entre los que toman las decisiones. Los miembros deben usar sus habilidades y su experiencia para observar la información objetivamente. Deberán expresar sus preocupaciones y puntos de vista y tener un debate animado en el que se consideren todas las opciones. Quizás sea necesario que la JD acuerde algunas 'reglas para el debate' de tal forma que las discusiones no se desvíen del tema. Fácilmente las discusiones toman un carácter estéril y que no conduce a nada, en que la misma idea se repite varias veces, o en que se hacen ataques personales a personas específicas. Estas reglas de debate podrían incluirse en el manual de la JD. También podrían anotarse en una cartulina que se pega en la pared durante cada reunión. El presidente deberá asegurar que todos cumplan con las reglas para el debate y deberá recordarlas a las personas cuando sea necesario.

El presidente deberá pedir a los miembros que hagan una lluvia de ideas y acuerden las reglas para el debate. Podrían incluirse las siguientes reglas:

- Levantar la mano para hablar.
- No atacar personalmente a otra persona.
- No interrumpirse unos a otros.
- A ninguna persona se le permite hablar por más de tres minutos a la vez.
- A ninguna persona se le permite hacer más de tres aportes al debate.
- Respetar los puntos de vista del otro.

El miembro de la JD que está proponiendo un curso de acción deberá presentar opciones para que la JD las discuta. Los miembros deben considerar lo siguiente:

- si el curso de acción que se propone ayudará a la organización a cumplir con su misión
- si existen otras opciones
- si la información provista alcanza para tomar una buena decisión o si se requiere más información
- si la organización cuenta con la estructura y los recursos necesarios para implementar el curso de acción propuesto.

Debe cuidarse que las decisiones que se tomen no estén en desacuerdo con la enseñanza bíblica. El presidente debe asegurar que los miembros reflexionen sobre los temas a la luz de la enseñanza bíblica. Si es necesario, la decisión deberá posponerse hasta que los miembros de la JD hayan tenido la oportunidad de estudiar lo que la Biblia dice acerca del tema, ya sea durante la reunión o antes de la siguiente reunión. Puede ser útil detener la discusión o el proceso de toma de decisión por un tiempo con el fin de orar sobre un punto específico y pedir la ayuda de Dios para tomar una decisión sabia.

Si la JD es numerosa, quizás sea necesario dividirse en grupos más pequeños para debatir los temas y luego compartir las ideas con todo el grupo.

Las decisiones que tomemos dependerán de nuestros valores. Puede ser de ayuda que la JD invierta algún tiempo en considerar cuáles son los valores más importantes que la ayudarán a tomar decisiones. Por ejemplo, las decisiones de la JD deberán basarse en:

- ¿lo que pensarán los demás o lo que queremos mejorar para la causa del ministerio de la organización?
- ¿cómo se verá afectado el ministerio de la organización o cómo podría expandirse el ministerio de la organización?
- ¿cuánto demandará de las personas nuestra decisión? ¿Dará gloria a Dios?³

³ Fuente: *Becoming a great church board* (2004) *Christianity Today International*

Votar

Una vez que la JD haya pasado suficiente tiempo debatiendo un tema, es necesario tomar una decisión acerca de la acción que debe tomarse. El presidente deberá asegurarse de que todos estén listos para tomar una decisión. A menudo el voto será ‘a favor’ o ‘en contra’ de la propuesta. O los miembros de la JD podrían votar por una opción entre varias. Podrían:

- Aprobar la acción propuesta.
- Aprobar la acción pero con modificaciones.
- Rechazar la acción.
- Pedir que se provea más información si sienten que no pueden tomar una buena decisión. A alguien se le debe encomendar la tarea de recolectar, o de supervisar la recolección, de más información para discutir el tema en la reunión siguiente. Las actas deben tomar nota de esto y el presidente debe acordarse de incluir el tema en la agenda de la próxima reunión.



Hay varias maneras diferentes de arribar a una decisión conjunta. Cada JD debe elegir la manera que más le sirva. Esto deberá incluirse en el manual de la JD para que todos entiendan cómo funciona el sistema. En la tabla siguiente hay algunas maneras de tomar decisiones, con sus ventajas y desventajas.

Algunos métodos para tomar decisiones

METÓDO	QUÉ IMPLICA ESTE MÉTODO	VENTAJAS	DISADVANTAGE
Consenso	Por el bien del grupo y para alcanzar una decisión, todos acuerdan tomar cierta acción aunque algunos piensen que otra opción sería mejor	Los miembros de la JD están más comprometidos con la decisión tomada que si fuera por voto mayoritario	Puede llevar mucho tiempo
Unanimidad	Lograr el acuerdo de todos los miembros de la JD	Los miembros de la JD están totalmente comprometidos con la decisión que se toma	Lleva aún más tiempo que lograr el consenso. Es posible que nunca se alcance una decisión unánime
Mayoría	Eso podría significar: <ul style="list-style-type: none"> • más de una cierta proporción (por lo general la mitad) de todos los miembros • más de una cierta proporción (por lo general la mitad) de todos los miembros presentes en la reunión 	Es más rápido que lograr el consenso	Puede restarle poder a los miembros de la JD que no están de acuerdo

La votación puede hacerse alzando la mano, con los ojos abiertos o cerrados. La otra opción es que los miembros voten en secreto usando papeletas. La ventaja del voto secreto es que es más probable que los miembros más inseguros voten según lo que realmente piensan. Si el voto no es secreto, algunos miembros pueden sentirse presionados a votar del mismo modo que los miembros más seguros del grupo.

Algunas organizaciones no permiten que el presidente vote a menos que la votación haya salido empatada. Si es así, entonces se requiere que el presidente provea el voto decisivo. La desventaja de esta forma es que le da al presidente un trato diferente que a los demás miembros. Parece darle al presidente más poder que a otros miembros en la toma de decisiones y desalienta el trabajo en equipo. Aunque el presidente tiene una función importante, ésta es una función agregada a la que cumple como miembro de la JD. Por lo tanto, al presidente no se le debe negar el voto. La mejor manera de encarar esta situación es permitir que el presidente vote junto con todos los demás. Hay dos maneras de asegurarse de que se tome una decisión:

- asegurarse de que en la JD haya un número impar de miembros
- al presidente se le podría dar un voto decisivo aunque ya haya votado con los demás miembros. No es común que un presidente tenga que utilizar este voto adicional. Sin embargo, si se lo necesita, es una práctica común que el voto decisivo se dé a favor de la situación corriente y no a favor de un cambio radical.

Una vez que se haya llegado a una decisión, se necesita un plan de acción. Deberá incluir detalles acerca de qué actividad se llevará a cabo, quién la realizará, quién será responsable y cuándo se completará.

REFLEXIÓN

- ¿Hasta qué punto nuestra JD es buena para tomar decisiones?
- ¿Sería de ayuda que acordemos reglas para el debate?
- ¿Pedimos la dirección de Dios en nuestras reuniones?
- ¿Cómo podemos mejorar nuestros procesos de toma de decisiones?

5.7 Desarrollar la Junta Directiva

ESTUDIO BÍBLICO

La vida según el Espíritu

- Leamos Gálatas 5:16-26

Esta parte de la carta de Pablo a los gálatas tiene que ver con la libertad en Cristo. Antes vivíamos bajo la maldición de la ley y éramos esclavos del pecado. Cristo nos pone en libertad.

- *¿Cuál es la importancia del Espíritu Santo?*

Observemos el fruto del Espíritu en los versículos 22 y 23. Algunos expertos en teología han sugerido que los primeros tres aspectos (amor, alegría, paz) tienen que ver con la actitud del cristiano hacia Dios, los siguientes tres (paciencia, amabilidad, bondad) tienen que ver con la actitud del cristiano hacia otras personas y los últimos tres (fidelidad, humildad y dominio propio) tienen que ver con las cualidades personales de un cristiano.

- *Dialoguen sobre lo que significan estos aspectos del fruto a la luz de las tres categorías.*
- *¿Demostramos el fruto del Espíritu? Si sí, ¿por qué? Si no, ¿por qué no?*
- *En el versículo 25 se nos anima a andar 'guiados por el Espíritu'. Debatan lo que esto significa y cómo podemos hacer esto en la práctica.*
- *¿De qué manera el andar 'guiados por el Espíritu' transformaría nuestras relaciones en la JD, las relaciones dentro de nuestra organización y las relaciones con los de afuera?*

Una vez que la Junta Directiva (JD) esté trabajando bien, hay que hacer el esfuerzo de sostenerla y desarrollarla aún más. Esto significará apoyar y desarrollar a las personas de la JD para que mantengan su motivación y para que su aporte sea eficaz. También significará desarrollar las relaciones entre las personas de la JD para que trabajen bien en equipo.

ESTUDIO BÍBLICO

Amarse los unos a los otros

- Leamos Romanos 12:9-21. Este pasaje se concentra en el amor dentro de la familia de Dios.

- *Hagan una lista en dos columnas. En la columna de la izquierda anoten todas las cosas que este pasaje dice que debemos ser o hacer. En la columna de la derecha anoten todas las cosas que no debemos ser o hacer.*
- *Dialoguen acerca de lo que significa cada uno de estos puntos en la práctica.*
- *Piensen individualmente y como grupo: ¿Cuál de los puntos nos resulta fácil? ¿Cuál nos resulta difícil?*
- *¿Qué debemos hacer en concreto para amarnos más los unos a los otros?*

Cada vez que se elija a un miembro nuevo, es necesario que se lo ayude a sentirse bienvenido y se le den oportunidades para descubrir su función dentro del equipo. Es fundamental que reciba una buena orientación por parte del presidente y del director ejecutivo. Esto implica:

- Ayudar al miembro de la JD a entender cómo funciona la organización. Puede ser muy útil facilitarle un gráfico organizacional que muestre departamentos y relaciones.
- Proveerle información acerca de las responsabilidades de la JD. Para esto es útil el manual de la JD.
- Proveerle oportunidades de conocer a otros miembros de la JD.

Puede ser difícil mantener motivados a los miembros cuando pasan la mayor parte de su tiempo en un trabajo asalariado en otro lado y cuando la JD se reúne sólo ocasionalmente. Hay varias formas de mantener a los miembros motivados:

- Asegurarse de que haya reuniones regulares de la JD que sean productivas, y comenzar y finalizar en el horario establecido.
- Tener un retiro. Por ejemplo, la JD podría retirarse por unos días todos los años. El tiempo se podría usar para capacitarse, debatir temas de la JD o fortalecer el espíritu de equipo.
- Animar a los miembros de la JD a reunirse con miembros del personal, tanto en las oficinas de los directivos como en el campo de trabajo, y visitar proyectos. Puede ser de gran estímulo hablar con algunos de los beneficiarios del proyecto y escuchar acerca de cómo sus vidas han sido transformadas como resultado del trabajo de la organización.
- Animar a los miembros de la JD a tener charlas con grupos acerca de la organización y escribir artículos para las noticias locales.
- Proveer capacitación para que los miembros mantengan su interés.
- Agradecer regularmente a los miembros de la JD por su aporte valioso al trabajo de la organización.
- Asegurarse de que la JD ore regularmente por sus miembros y especialmente en momentos en que las personas tengan una necesidad particular.

Además de mantener el interés de los miembros de la JD, el presidente deberá asegurarse de que el aporte de los miembros de la JD sea de buena calidad. Aún si los miembros de la JD tienen mucha experiencia y motivación, su aporte es limitado si no es pertinente. Para aumentar su efectividad, deben estar al tanto de lo que está sucediendo en la organización y en su campo de trabajo. También puede ser de ayuda que los miembros amplíen sus habilidades para que puedan involucrarse mejor en los asuntos de la JD. Por ejemplo, alguien que tiene muchos años de experiencia en el trabajo de desarrollo puede carecer de habilidades para desarrollar políticas, entender informes financieros o entender la manera en que funciona una JD. Alguien que tiene mucha experiencia en la dirección de una institución y en la toma de decisiones puede carecer de comprensión de temas de desarrollo.

ESTUDIO DE CASO
El desarrollo de la
JD de Ayuda y
Esperanza

Antes de cada reunión de la JD, los miembros comparten una comida con la consigna de que durante la misma no deberán hablar de temas relacionados con la JD.

La presidenta de Ayuda y Esperanza se asegura de encontrarse o hablar por teléfono con cada miembro de la JD una vez por mes. Expresa claramente a los miembros de la JD que pueden acercarse a ella en cualquier momento si tienen preguntas o temas de los que deseen hablar. A veces estos temas tienen que ver con la JD en su totalidad, y entonces se asegura de agregarlos a la agenda para la siguiente reunión de la JD. Si los temas tienen que ver sólo con esa persona, se toma el tiempo para escuchar y proveer consejo y ánimo.

Una necesidad común de capacitación que ha surgido es la necesidad de capacitación en administración financiera. Por lo tanto la presidenta pregunta a los miembros de la JD cuándo tienen un medio día libre para asistir a una capacitación. Busca entonces a un capacitador adecuado y le provee la información necesaria para que proporcione una capacitación hecha a la medida de la JD de Ayuda y Esperanza.

Se podría enviar a ciertos miembros de la JD a talleres o conferencias para que afinen sus habilidades. La organización también podría proveer capacitación interna para la JD en su totalidad. La ventaja de esto es que la capacitación puede adecuarse a las necesidades de la organización y de la JD. La asistencia debería ser obligatoria, aún para miembros que conocen bien el contenido de la capacitación. Esto es para que los miembros, como parte de la capacitación, consideren la pertinencia que tiene el contenido para la organización y debatan el camino hacia adelante. Podría ser muy útil tener una capacitación sobre desarrollo comunitario justo antes de que la JD tenga planificado escribir una nueva estrategia o revisar su declaración de misión.

También es importante invertir en el desarrollo personal de los miembros de la JD. Esto significa, entre otras cosas, desarrollar sus habilidades interpersonales, organizacionales y de liderazgo. Siempre es bueno tener objetivos hacia los cuales trabajar, incentivar a los demás a alcanzar sus objetivos y celebrar con ellos cuando los logran. Esta es la responsabilidad del presidente de la JD y deberá llevarla a cabo con cada miembro de la JD.

Algunas ideas
para fomentar el
espíritu de equipo

- Compartir comidas.
- Dinámicas.
- Ejercicios para conocerse mejor.
- Quizás algunos miembros de la JD tengan títulos oficiales como Doctor, Profesor o Reverendo. Es importante saber que estas personas tienen capacidad y experiencia especial en ciertas áreas, las cuales pueden ser muy útiles en los debates de la JD. Sin embargo, si se hace referencia a las personas por sus títulos, la dinámica del equipo se ve afectada. Tal vez algunas personas tengan la tendencia a respetar más a estas personas que a las demás o a tomar más en cuenta sus puntos de vista. Aunque puede ser útil anotar los títulos completos en el manual de la JD, es prudente que los miembros de la JD se refieran unos a otros verbalmente por nombre o apellido.

Fijar objetivos personales

A cada miembro de la JD se lo podría animar a fijarse algunos objetivos personales para el año siguiente. Esto deberá discutirse con el presidente. El presidente deberá anotar sus propios objetivos, y podrá debatirlos con el vicepresidente.

Los objetivos podrían basarse en tareas (continuas u ocasionales) o en relaciones. Puede ser útil proveerle a cada miembro de la JD una copia de la tabla siguiente. Cada uno deberá anotar los objetivos en la columna izquierda. Después de seis meses deberá consultar la tabla para evaluar su progreso. Es posible que algunos objetivos ya se hayan logrado. Otros podrían ser continuos, o quizás se hayan dejado de lado. Después de un año, el miembro de la JD deberá evaluar con puntaje su cumplimiento del objetivo y marcar con un círculo el número que corresponde. Deberá dialogar sobre esto con el presidente y usar la columna derecha para hacer comentarios acerca de su progreso. Estos comentarios podrían explicar por qué no se logró el objetivo o podrían registrar un impacto positivo en relación al objetivo que se está logrando.

Luego deberá copiarse una tabla nueva y agregarle una serie nueva de objetivos para el año siguiente. Algunos de estos objetivos podrían ser los mismos del año anterior si es que son continuos o si no se alcanzaron. Es posible que haya nuevos objetivos que el miembro de la JD desee alcanzar.

Hoja de puntaje de objetivos personales

HOJA DE PUNTAJE DE OBJETIVOS PERSONALES						
Nombre:				Año:		
OBJETIVO	PUNTAJE					COMENTARIOS
	1	2	3	4	5	
	1	2	3	4	5	
	1	2	3	4	5	
	1	2	3	4	5	
	1	2	3	4	5	

- PUNTAJES
- 1 = No logrado en absoluto
 - 2 = Algún progreso alcanzado
 - 3 = Mucho progreso alcanzado
 - 4 = Logrado
 - 5 = Logrado más allá de lo esperado

Una herramienta útil para promover el trabajo en equipo es pedir a los miembros de la JD que se evalúen como grupo después de cada reunión. Esto ayuda a incentivar la rendición de cuentas de los miembros de la JD al grupo. Los miembros de la JD deben acordar juntos cómo describirían los siguientes aspectos:

Evaluación grupal de la JD

TEMA	MUY MALA	MALA	ACEPTABLE	BUENA	MUY BUENA
Asistencia					
Puntualidad					
Fidelidad al cronograma					
Participación en debates					
Consideración hacia los puntos de vista de otros					
Calidad de los debates					
Calidad de la toma de decisiones					

El grupo deberá entonces dialogar sobre los temas que describieron como mala y muy mala y decidir por qué se los describió de esta forma. Deberán identificar maneras de mejorar estos aspectos.

REFLEXIÓN

- ¿Los miembros de la JD se sienten muy apoyados y motivados? ¿Qué se podría hacer para mejorar estos aspectos?
- ¿Qué tal es nuestro proceso de orientación para miembros nuevos? ¿Cómo podría mejorarse?
- ¿Qué capacitación necesitan los miembros de la JD? ¿Quién podría proveer esta capacitación?
- ¿Sería de ayuda tener objetivos personales hacia los cuales trabajar?